ผลระบายเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้กับการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (Empirical Impact of Competition Rivalry, Knowledge Management, Learning Climate, Readiness to Change, and Innovation on Performance of Siam Commercial Bank Branches)

ค.กฤษดาภิรมย์

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มของสาขาธนาคารที่มีผลการดำเนินงานสูง-ต่ำ ในบริบทการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิง

สาเหตุกับผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารที่มีระดับผลประกอบการสูง-ต่ำ 3) เพื่อศึกษาในบริบทการจัดการความรู้และรูปแบบของบรรยากาศการเรียนรู้ของกลุ่มธนาคารสาขาที่มีผลประกอบการสูง-ต่ำ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ สาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในประเทศไทยจำนวน 938 สาขา (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2551) การศึกษาประกอบ

คำสำคัญ: สถานการณ์การแข่งขัน, การจัดการความรู้, บรรยากาศการเรียนรู้, ความพร้อมในการปรับตัวให้กับการเปลี่ยนแปลง, ผลการดำเนินงาน, ธนาคารไทยพาณิชย์, จำกัด (มหาชน)

* นักศึกษาในหลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิจิตรศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ไม่ได้ 2 ส่วน คือ การศึกษาเชิงบริบทและเชิงสุ่มเวลา
ในการศึกษาเชิงวิชาการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ
แบบสอบถามจำนวน 430 สาขาที่ได้รับคืนมา แบ่งเป็น
กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง 221 สาขาและกลุ่ม
สาขาที่มีผลประกอบการต่ำ 209 สาขา การศึกษา
เชิงสุ่มเวลาคือการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้จัดการและการ
สังเกตการณ์ที่จ้างในสำนักงานโดยทั่วไปจำนวน
20 สาขา โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการ
สูง 8 สาขา และกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ 12 สาขา
ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสถิติ SPSS version 16.0 ร่วมกับ
โปรแกรม AMOS 7.0 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ
เชิงอันยนและการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิง
สาเหตุ

ในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง (n = 221)
พบว่า โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยทั่วไป
กับข้อมูลเชิงประจักษ์ (χ² = 142.39, df = 119, χ²/ df
= 1.197, ns, GFI = .942) และพบว่า สถานการณ์
การเชิงลึกมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกกับการจัดการความรู้
(γ = .79, p < .001) และรวบรวมจัดการเรียนรู้
(γ = .93, p < .001) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผล
การดำเนินงานโดยมีการจัดการความรู้ และรวบรวมจัด
การเรียนรู้ เป็นต้น นักส่งงาน นอกจากนี้ยังพบว่า การ
จัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงลบต่อผลการ
ดำเนินงาน (β = -.89, p < .01) และมีอิทธิพลทาง
อ้อมต่อผลการดำเนินงานโดยมีวัตถุประสงค์ และความ
พร้อมในการบริหารจัดการทั้งการเปลี่ยนแปลง เป็น
ตัวแปรตัวแปร ส่วนบรรทัดการเรียนรู้ พบว่า มี
อิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (β = .36,
p < .05) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน
โดยมีวัตถุประสงค์เป็นตัวแปรตัวแปร ส่วน
วัตถุประสงค์มีผลประกอบการสูง ผลการวิเคราะห์เชิง
เพิ่มเติมว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงลบต่อ
ตัวแปรตัวแปรฟื้นฟูของนักส่งงานตัวแปรตัวแปร
นี้นั้น นักส่งงาน ที่มีการจัดการความรู้ที่เน้นเพียง
กระบวนการมากกว่าการสร้างการระดับก็คุณค่าต่อ
ส่งผลให้ระดับความฟื้นฟูของนักส่งงานลดลง

ในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ (n = 209)
พบว่า โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยทั่วไป
กับข้อมูลเชิงประจักษ์ (χ² = 113.762, df = 94, χ²/ df
= 1.210, ns, GFI = .950, CFI = .994) และพบว่า
สถานการณ์การเชิงลึกมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกกับ
การจัดการความรู้ (γ = .87, p < .001) และรวบรวมจัด
การเรียนรู้ (γ = .97, p < .001) ส่วนการจัดการความรู้
ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน แต่มีอิทธิพล
ทางอ้อมต่อความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการ
เปลี่ยนแปลง ด้านบรรทัดการเรียนรู้พบว่า ไม่มี
อิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน ซึ่งผลลัพธ์สามารถ
อธิบายผลการดำเนินงานได้ ร้อยละ 91.8

ในการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการฟื้นฟูและ
การปรับตัวที่ใช้ผลการศึกษาการเกณฑ์การไทยพนักงานและ
สมัครงานต่าง ๆ ได้ด้วย
Abstract

The objectives of this research are 1) to investigate factors that have influence to group of different performance branches of Siam Commercial Bank PLC. (SCB) in learning organization context; 2) to develop a causal model for SCB branches having different performance under learning organization context; and 3) to study patterns of knowledge management and learning climate for SCB branches of different performance group. Population of the study covers all 938 branches of SCB in Thailand (as of 31 December 2008). The study utilizes both qualitative and quantitative methodologies. For quantitative research, questionnaire is the study tool. Four hundred and thirty responding branches can be classified into high performance group of 221 branches and low performance group of 209 branches. For qualitative research, in-depth interview of managers and observation on operations are carried out for selected 20 branches comprising 8-high performance and 12-low performance. SPSS version 16.0 and AMOS version 7.0 is used for analyzing confirmatory factor analysis and causal relationships of structural equation.

For the high performance branches (n = 221), it is found that its causal structural model complies with empirical data ($\chi^2 = 142.39$, df = 119, $\chi^2$/df = 1.197, ns., GFI = .942, CFI = .994) Competition rivalry has direct influence to knowledge management ($\gamma = .79$, $p < .001$) and learning climate ($\gamma = .93$, $p < .001$); and indirect influence to performance through mediation of knowledge management and learning climate. Knowledge management is found having negative direct influence to performance ($\beta = -.89$, $p < 0.01$) and indirect influence to performance through mediation of innovation and readiness to change. Learning climate has direct influence to performance ($\beta = .36$, $p < .05$) and indirect influence to performance through mediation of innovation. It is concluded that the model can explain 92.9% of the performance variation. In addition, further investigation shows that the negative influence of knowledge management to the performance causes effect only to employee satisfaction variable. Therefore, knowledge management that focuses rather on process than realization of its value would cause the reduction of employee satisfaction.

For the low performance branches (n = 209), it is found that its causal structural model complies with empirical data ($\chi^2 = 113.772$, df = 94, $\chi^2$/df = 1.210, ns., GFI = .950, CFI = .994) Competition rivalry has direct influence to knowledge management ($\gamma = .87$, $p < .001$) and learning climate ($\gamma = .97$, $p < .001$). Knowledge management
has no influence directly to performance, but indirectly through mediation of readiness to change; also learning climate has no influence directly to performance. It is concluded that the model can explain 91.8% of the performance variation.

The article ends with implications and recommendations of this study which are applicable to Siam Commercial Banks and other organizations.

**Key words:** Competition Rivalry, Knowledge Management, Learning Climate, Readiness to Change, Innovation, Performance, Siam Commercial Bank (SCB)
บทนำ

จากอดีตถึงปัจจุบัน มีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงมากมายที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถาบันการเงินไทยโดยเฉพาะในช่วง พ.ศ. 2540 ซึ่งเป็นช่วงวิกฤตเศรษฐกิจไทย ที่เกิดขึ้นว่า “เศรษฐกิจทรงสมุทร” สถาบันการเงินต่างๆ ต้องต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเร็ว การขาดสภาพคล่อง และการขาดความเชื่อมั่นจากลูกค้าและมักจะเห็น (นพนร. รีสกู 2550: 171-179) อย่างไรก็ตาม ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)กลับเป็นหนึ่งในสถาบันการเงินเพียงไม่กี่แห่งในขณะนั้นที่ยังคงได้รับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากลูกค้าอย่างสูง เนื่องจากการยอดเงินฝากที่สูงสุดในระบบธนาคารพาณิชย์ (นพนร. รีสกู 2550: 180-182)

ปัจจัยที่สำคัญประกอบหนึ่งที่ทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์สามารถมั่นคงแข็งแรงเศรษฐกิจต่อไปได้นั้นคือ การเรียนรู้องค์การ “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) มาใช้ โดยเริ่มจากปี พ.ศ. 2538 ซึ่งมีทั้งการได้ส่งเสริมให้หน่วยงานทั้งหมดที่มีความรู้และศักยภาพในการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา ส่งเสริมให้มีการย้ายข้อมูลความรู้กันและกันตลอดจนมีการเรียนรู้ร่วมกันจากความสำเร็จรูปความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์การ ส่งเสริมให้หน่วยงานมีความพร้อมรับรู้ในการพัฒนาตนเอง ทีมงาน และองค์การ ทั้งที่ให้การให้ความรู้ด้านการเรียนรู้ชีวิตในองค์การไปพร้อมๆ กันด้วย (นพนร. รีสกู 2550: 182)

การศึกษาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาไม่เพียง โครงสร้างความสืบพันธุ์ระหว่างปี่ซิจช์สกุล ซึ่งได้แก่ สถาบันการเงินแห่งชั้น การจัดการความรู้ บรรณานุการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและวิวัฒนธรรมที่มีผลต่อการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีระดับผลประกอบการสูง-ต่ำ และศึกษา รูปแบบการจัดการความรู้และกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีผลประกอบการสูง-ต่ำ ผลการศึกษาที่ได้ออกจากเป็นการขยายพรมแดนแห่งความรู้เกี่ยวกับที่มาและประโยชน์ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยเฉพาะในธุรกิจทางการเงินแล้ว ยังน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจอื่นๆ ซึ่งซ่อนอยู่ในโครงสร้างกลไกนี้จนมายังธนาคารไทยพาณิชย์และความสำเร็จทางการเงินของประเทศไทยในปัจจุบัน

กลุ่มผู้ตอบแบบที่เกี่ยวกับ

องค์การแห่งการเรียนรู้

ในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ในปัจจุบัน บรรดาผู้นำและนักวิชาการต่างเห็นพ้องกันว่า “การเรียนรู้” คือ องค์การสำคัญในการพัฒนาและคงสถาบันได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การเอาไว้ (Stata, 1989; Senge, 1990a; Nonaka and Takeuchi, 1991; Schein, 1993; Slater and Narver, 1995; Liedtka, 1996; Baldwin et al., 1997; Goh and Richards, 1997; De Geus, 1998; Porth et al., 1999; Armstrong and Foley, 2003) Senge (1990b: 3-6) ระบุว่า องค์การที่มีการเรียนรู้จะเป็นสถานที่ส่งเสริมให้แสดงความคิดกิจการขยายแนวความคิด และปรับปรุงสิ่งใหม่ได้อย่างเป็นธรรม สามารถขยายขอบเขตความสามารถ ที่จะเรียนรู้ด้านต่างๆ ต่อเนื่อง นำไปสู่การสร้างสรรค์วัตถุกรรม และความสำเร็จ ต่อมา Garvin (1993: 78-91) ได้ล่าท้ายเพิ่มเติมว่า เป็นองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจสิ่งต่างๆ อย่างละเอียดจากข้อตกลงเชิงกว่า “ความรู้” คือ สิ่งที่จำเป็นต่อการ
เพิ่มความสามารถ การพัฒนา และการปรับปรุง
กระบวนการทั้งงานและดัชนีงาน นำไปสู่การลด
สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ทันสมัย สัมพันธ์สู่ชุมชน
และส่งผลต่อความยุติธรรมขององค์การ (Marquardt and
Reynolds, 1994: 11-14)

Mullings (2007) ได้แบ่งกลุ่มลักษณะของการ
เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 2 ลักษณะ คือ
1) กระบวนการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการที่เน้น
การสร้างความรู้ การตัดสินใจ การแปรเปลี่ยนแปลง
และการประยุกต์ใช้ความรู้ ถึง 2) ผลลัพธ์อันเกิด
จากการเรียนรู้จากข้อตัดสิน กระบวนการทางสังคมและ
วัฒนธรรมภายในองค์การ ตลอดจนกระบวนการสื่อสาร
et al. (2005) และ Poomonthree (2005) ระบุว่า ทั้ง
ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แก่ การจัดการความรู้
และการกระตุ้นกระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย
การเป็นองค์การที่มีการคิดและมีวิสัยทัศน์เชิงทฤษฎีศาสตร์
มีการรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่นเต็มใจที่จะเป็นองค์การแห่ง
การเรียนรู้ มีการสื่อสารระหว่างกันที่ดี มีความสามารถ
จัดการความเปลี่ยนแปลง มีกระบวนการประเมินผลและ
ให้รางวัลที่ดี และการล็อคเกตให้เกิดวัฒนธรรมและ
การพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

จากการค้นพบกลุ่มลักษณะการเป็นองค์การแห่ง
การเรียนรู้ชั้นดี ผู้วิจัยจึงสรุปประเด็นซึ่งทั้งการเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 2 ดังนี้ได้แก่ 1) การ
จัดการความรู้ (Knowledge Management) และ
2) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) โดย
มีตัวแปรที่มีผลต่อกลุ่มลักษณะการคิดของข้อมูล
ของที่ส่งผลกระทบต่อลดการดำเนินงานของสถานการ
โทษมากที่อัพ กรอบแนวโน้มของการแห่งการเรียนรู้
ออกเป็น 2 ลักษณะ จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์และ
อธิบายถึงลักษณะของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ได้ลึกล้ำขึ้นกว่าการกำหนดห้ององค์การแห่งการเรียนรู้ที่
คุณลักษณะเดียวกันที่มีพื้นฐานเชิงข้อมูลเชิง
ประจักษ์ของสถานการโทษมากที่ ผู้วิจัยทั้งหมด
ปรับแผนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานการ
โทษมากที่มีผลต่อการกำหนดห้ององค์การแห่งการเรียนรู้
ใน 2 ลักษณะ กล่าวคือ องค์การโทษ
มากที่มีระบบการจัดการความรู้ เช่น ระบบการ
การสอนแบบพื้นฐาน เป็นการล้าหน้า
ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถที่อยู่ในตัวคน และมี
ระบบอิสระม่ำ เมื่อ ระบบ E-Learning เป็นการล้าหน้า
ความรู้ที่อยู่นอกตัวคน และมีการสร้างประสบการณ์
การเรียนรู้ภายในองค์การโทษมากที่ ดังนั้นเช่น
การกำหนดสถานการณ์แห่งการเรียนรู้ และมีการสร้างผล
การดำเนินงานมาใช้เป็นตัวผลักดันผลการดำเนินงาน
ของสถานการโทษมากที่ ทำให้พื้นฐาน
ทุกคนเกิดความรู้ดีกว่าร่าง ระดับสอน และเรียนรู้
จากกลุ่มและเทคนิคต่างๆ เพื่อเพิ่มผลิต เกิดเป็น
ประสบการณ์การเรียนรู้และกระบวนการจัดการความรู้
ทำให้ลูกค้าพึงพอใจทางใช้สินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้น
ส่งผลให้การนั้นสามารถดำเนินงานไปฝังเข้าเป็นกฎหมาย
ที่กำหนดไว้

การจัดการความรู้
สิ่งที่กระบวนการพัฒนาความรู้ในองค์การ
นักวิชาการหลายท่าน ดังเช่น Tarn และ Wang (2001)
ได้พัฒนาไว้ กระบวนการเกิดขึ้นของความรู้โดย 5 ขั้นตอน
ได้แก่ 1) การคัดเลือกข้อมูล (Knowledge Selection/
Creation) 2) การรับข้อมูล (Knowledge Obtainment
/Codification) 3) การแชร์ข้อมูล (Knowledge
Expansion/Distribution) 4) การประยุกต์ใช้
ข้อมูล (Knowledge Establishment /Utilization)
และ 5) การสงเสริมข้อมูล (Knowledge Storage)
ส่วน Bair (2003) ก็ได้ยิ่งนิยมกระบวนการพัฒนาความรู้
ภายในองค์การออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 รวบรวม
ความรู้ ระยะที่ 2 เขียนโล่ความรู้จากฐานข้อมูลต่างๆ 6...
ในการศึกษาครั้งนี้ กำหนดให้การจัดการความรู้ ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การ สร้างและดูแลความรู้ หมายถึง การทำให้ความรู้ที่ได้รับ จาญญค์และการเรียนรู้การปฏิบัติงาน 2) การ จัดเก็บความรู้ หมายถึง การจัดเก็บความรู้ของสมาชิกที่ ประสบความสำเร็จ โดยศึกษาจากเอกสาร อินทราเน็ต และวิจัยพื้นฐาน 3) การเผยแพร่ความรู้ เช่น การทำกรณี การศึกษาที่ประสบความสำเร็จเผยแพร่ให้กับทุกคนอีก ได้แก่การประสบความสำเร็จ 4) การใช้ความรู้ ได้แก่ การนําการศึกษาที่ประสบความสำเร็จไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้ กิจกรรมรู้ใหม่

บรรยากาศการเรียนรู้

วิจารณ์ ฟาริซ (2548) ระบุว่า องค์กรที่มี การเรียนรู้เกิดจากการจัดระบบและกระบวนการ ซึ่งได้ และศึกษาให้บุคคลการเป็นบุคคลเรียนรู้ ภายใต้ หลักการสัมผัส 5 ประการคือ 1) การจัดการความรู้ 2) การพัฒนาความสามารถเข้าใจในการสร้างพื้นฐาน 3) แบ่งอิสระทางความคิด 4) การสร้างวัฒนธรรมร่วม และ 5) การเรียนรู้เป็นทิศ ซึ่งแบ่ง kursus หนึ่งในองค์การว่า 1) ทุกคน ต้องมีทัศนะสัญญาณคุณค่าที่จะเรียนรู้ (Commitment to Learning) 2) การเปิดใจกว้าง (Open-Mindedness) 3) การแบ่งปันวัฒนธรรม (Shared Vision) และ 4) การแบ่งปันความรู้ทางองค์กร (Intra-organizational Knowledge Sharing) ซึ่งสิ่ง 4 ประการ ข้างต้น ถูกเรียกในชื่อ “การเอาใจใส่การเรียนรู้ (Learning Orientation)”

พัฒนา Pedler et al. (1991) ได้เสนอทฤษฎี ในจิตสัมผัสขึ้นว่า องค์กรต้องๆ ที่จะต้องสร้างองค์กร องค์กรเพื่อการเรียนรู้จำเป็นต้องตั้งสิ่งเสริม และต้องจัดตั้ง ความมั่นใจในการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกทุกคน และมีการ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการสร้าง บรรยากาศในการเรียนรู้ (Learning Climate) ที่มี สิ่งแวดล้อมและกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน โดยอ้างในเรื่องการจัดการปฏิบัติการ

การศึกษาครั้งนี้ กำหนดให้ตัวแปร 1) การเรียนรู้ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การประชุม Morning Talk และการให้อังคารเกิด ความต้องการในการศึกษาอบรมของพนักงาน และความต้องการของการประชุม แทนงานระหว่างหน่วยงาน 2) การส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตใจแก่ พนักงาน การส่งเสริมให้มีการเปิดกว้างทางความคิด และยอมรับในความแตกต่าง การเรียนรู้ในการทำงาน เป็นทีมเดียวกัน และการพัฒนาตัวเองของทุกคน 3) การติดต่อสื่อสาร เช่น การประสานงานระหว่าง หน่วยงานภายในองค์การ ความสามารถสื่อสารให้ ผู้มีการปฏิบัติงานภายนอกติดต่ำร่วม การมีโอกาส ให้มีการจำลอง ยิ่งขึ้นการแสดงมิติความคิดเห็นอย่าง กระชับ และ 4) การเตรียมผู้และการมีอิสระ เช่น การให้การสนับสนุนในการวางแผนและตัดสินใจ เพื่อ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การปลูกฝังค่านิยม กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจให้กับพนักงาน การให้ข้อมูลใน การทำงานของสมาชิกและพนักงานแต่ละคน เป็นตัวชี้วัด ตัวแปรบรรยากาศทางเรียนรู้

สถานภาพการเปลี่ยน

ในหลายองค์การ จุดเริ่มต้นของการสร้างองค์การ แหล่งการเรียนรู้เกิดจากแรงตั้งแต่จากปัญญาบอก ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ให้ประโยชน์ปฏิบัติการกว่า “สถานการณ์ การแข่งขัน” โดย Chang and Lee (2008) ระบุว่า
ภายนอกของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การใส่ใจต่อตลาด (Market Orientation) 2) ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การบริหารทรัพยากรที่โครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินการของ มวลสาร หรือการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงาน เพื่อรองรับการประยุกต์เทคโนโลยีหรือกระบวนการ ทำงานใหม่ในการทำงาน และ 3) ดัชนีมิติของการเปลี่ยน หมายถึง ความสามารถของระบบในการตรัสรู้ต่อความเปลี่ยนแปลงของการแวดล้อมของธนาคาร รวมถึงความสามารถขององค์กรในการหากรณีเพื่อ ขจัดพนักงานให้มีการพัฒนาทักษะและความสามารถในการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพิ่มเติมภายในองค์กร การเป็นดัชนีวัดตัวประสิทธิภาพการแวดล้อม...
สำหรับการศึกษาครั้งนี้ กำหนดวัตถุประสงค์ที่จะทบทวนความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงให้ 3 ตัวเปรียบ คือ 1) การผู้นำเชิงปฏิบัติ (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการระดูที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเปลี่ยนแปลงและมีบทบาทในการพัฒนา (Avolio et al., 1999) 2) การผู้นำเชิงกิจการ (Transactional Leadership) หมายถึงความสามารถของผู้นำในการจูงใจหรือกระตุ้นพนักงานผ่านการแลกเปลี่ยนค่าตอบแทนและการบริหารจัดการแบบเครือข่าย (Avolio et al., 1999) และ 3) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) หมายถึง การมีโครงสร้างในการดำเนินงานที่มีความต่อความเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การเหมาะสม และสามารถที่จะเปลี่ยนไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการระบุวิธีการเทคโนโลยีที่เหมาะสมได้ข้ามช่วงงานต่างๆ ภายในองค์การ ให้อาญในการตัดสินใจ และประสานการทำงาน สงเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม และข้ามงาน

ผลการดำเนินงาน

Burke and Litwin (1992: 533) ให้ความหมายของผลการดำเนินงานว่า ผลผลิตหรือผลที่เป็นตัวชี้วัดความสูงขึ้น, ผลผลิตลักษณะประกอบด้วยความสามารถในการผลิต (Productivity) ถ้าคุณภาพการบริการและความพึงพอใจของลูกค้าในหน้าที่งาน นอกเหนือจากการวัดผลที่เป็นธรรม งานที่คุ้มค่า และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม โดยรวมแล้วองค์การต้องสามารถทำให้มีคุณภาพสูงขึ้นในการทำงานของหน้าที่งานที่ดีขึ้น การผลิต และการรักษาความสูงขึ้นต่อองค์การของหน้าที่งาน (Beer and Walton, 1990)
สำหรับการวัดผลการดำเนินการขององค์การไทยพาณิชย์ ผู้วิจัยใช้ตัวชี้วัด 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของสติคก้า หมายถึง ระดับความพึงพอใจของสติคก้าในเรื่องของภาพลักษณ์ของabama มาตรฐานการให้บริการของสาขาวิชา และการมีปฏิสัมพันธ์ภายใต้บริการที่หลากหลาย 2) ความพึงพอใจของพนักงาน หมายถึง ระดับความพึงพอใจของพนักงานในเรื่องการเข้าใจข้อมูลและข่าวสารขององค์การ การมีส่วนร่วมของพนักงานในการปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกันเป็นทีม และ 3) ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวตั้งซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้มาจากการวัด KPI ของกรมทรัพยากรด้านรายได้ค่าธรรมเนียม บัตรเครดิต บัตรที่ช่วย บัตรเดบาร์ม บัตรเงินฝาก บัตรเช็ค ความพึงพอใจของสติคก้า โดยคะแนนเต็มในการวัด KPI ดังกล่าว คือ 1,200 คะแนน

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ สาขาธนาคารไทยพาณิชย์ทั่วประเทศ จำนวน 938 สาขา (ข้อมูลณวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2551) แต่เนื่องจากหน่วยการวิเคราะห์อยู่ในระดับองค์การซึ่งไม่สามารถตอบแทนออกมาแบบนี้ได้ ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ผู้จัดการสาขาเป็นตัวแทนของสาขาในการตอบแบบสอบถาม เนื่องจากผู้จัดการสาขาเองเป็นกลไกสำคัญที่มีอิสระ หน้าที่ และความรับผิดชอบสูงสุดในการบริหารจัดการสาขาในครั้งนี้ พึงaware ข้อมูลจากผู้แทนของสาขาที่สามารถตอบคำถาม ในประเด็นต่างๆ นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้แทนของธนาคารไทยพาณิชย์ในการเก็บข้อมูลกับสาขาต่างๆ รวมถึงการแจ้งกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงสุด 1 โดยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้รับยังมีคำถามที่อั่งถึง 430 สาขา หรือคิดเป็น 45.84% ในจำนวนนี้แบ่งเป็นกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง 221 สาขา (51.40%) และกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ 209 สาขา (48.60%)

คำขอยืมข้อมูลของผู้จัดการสาขาซึ่งเป็นตัวแทนของสาขาในการตอบแบบสอบถาม พบว่ากลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงผู้จัดการสาขาส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 40-44 ปี (29.4%) มีประสบการณ์ทำงานอยู่ในช่วง 27-31 ปี (21.3%) และมีทั้งคู่อยู่ในธุรกิจในไทยพาณิชย์ (26.3%) และในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำผู้จัดการสาขาส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 50-54 ปี (32.5%) และมีประสบการณ์ทำงานอยู่ในช่วง 27-31 ปี (38.3%) ส่วนใหญ่ 26.3% มีทั้งคู่อยู่ในธุรกิจในไทยพาณิชย์

เครื่องมือที่ใช้ศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารสาขา เช่น ตั้งแต่ตั้ง ประเภทของสติคก้า ฐานะฝ่ายงาน จำนวนหน่วยงาน เทศ อาชีพ การศึกษาและประสบการณ์ของผู้จัดการ และตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้บริหารในผลประกอบการองค์กร 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) สถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry: CR) 2) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate: LC) 3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) 4) ความพร้อมในการปรับตัวให้กับการเปลี่ยนแปลง (Readiness to Change: RC) 5) นวัตกรรม (Innovation: IN) 6) ผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ (Performance: Perf) ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของธนาคารสาขาที่ได้รับ และดำเนินกิจกรรมดังกล่าวมาก่อนเพียงใด พัฒนาที่ข้อคำถามนี้การกำหนดเกณฑ์ให้คะแนน คือ จาก 1 - 7 คะแนน นอกจากนี้ ผู้วิจัยมีการศึกษาซึ่งคุณภาพด้านการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับประชาชนกรมการบริหารงานการไทยพาณิชย์ และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการและการสัมภาษณ์การทำในสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ 20 สาขา แบ่งเป็นกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง 8 สาขา และผลประกอบการต่ำ 12 สาขา เพื่อตัดความสมบูรณ์ในการศึกษาครั้งนี้
การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสถิติ SPSS เพื่อวิเคราะห์ผลการวิจัย ผลการวิจัยโดยรวมและผลการวิเคราะห์โครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ด้วยโปรแกรม AMOS 7.0 ในการวิเคราะห์ทดสอบความน่าเชื่อถือและผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสถิติ

สมุดผู้วิจัย

สมุดผู้วิจัยที่ 1: สถานการณ์การแข่งขันอิทธิพลโดยรวมของกลุ่มผู้ตอบผลการดำเนินงานของสาขา และมีอิทธิพลโดยรวมของกลุ่มผู้ตอบผลการดำเนินงานของสาขา ผ่าน 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) บรรยากาศการเรียนรู้ 2) การจัดการความรู้ 3) ความพร้อมในการปรับตัวให้พันธุ์การเปลี่ยนแปลง และ 4) นวัตกรรม

สมุดผู้วิจัยที่ 2: บรรยากาศการเรียนรู้อิทธิพลโดยรวมของกลุ่มผู้ตอบผลการดำเนินงานของสาขาของผู้ตอบประจำกลุ่มผู้ตอบผลการดำเนินงานของสาขา ผ่าน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความพร้อมในการปรับตัวให้พันธุ์การเปลี่ยนแปลง และ 2) นวัตกรรม

สมุดผู้วิจัยที่ 3: การจัดการความรู้อิทธิพลโดยรวมของกลุ่มผู้ตอบผลการดำเนินงานของสาขา และมีอิทธิพลโดยรวมของกลุ่มผู้ตอบผลการดำเนินงานผ่าน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความพร้อมในการปรับตัวให้พันธุ์การเปลี่ยนแปลง และ 2) นวัตกรรม

สมุดผู้วิจัยที่ 4: ความพร้อมในการปรับตัวให้พันธุ์การเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยรวมของกลุ่มผู้ตอบผลการดำเนินงานของสาขา และมีอิทธิพลโดยรวมของกลุ่มผู้ตอบผลการดำเนินงานผ่านนวัตกรรม

สมุดผู้วิจัยที่ 5: นวัตกรรมมีอิทธิพลโดยรวมของผลการดำเนินงานของสาขาตามการวิจัยไทย

ผลการศึกษา

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model)

การวิเคราะห์โมเดลการวัดมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความตรงซึ่งโครงสร้าง (Construct Validity)ของโมเดลการวัด ประกอบไปด้วยการทดสอบ 1) ความตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดมีความคล้ายคลึงกันหรือสามารถแปลงเป็นความแปรผันรวมภายในโครงสร้างเดียวกันในระดับสูง (Hair et al., 2010: 709) โดยความตรงเชิงเหมือนวัดได้จาก 1.1) ค่าลูกangent องศา (λ) และ 1.2) ค่าความแปรผันเฉลี่ยที่สัมพันธ์ (AVE) ควรมีค่ามากกว่า .50 (Hair et al., 2010: 709) และ 1.3) ค่าความเชื่อมืออิทธิพลโครงสร้าง (Construct Reliability: CR) ควรมีค่ามากกว่า .70 (Hair et al., 2010: 711) และ 2) ความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) หมายถึง ตัวแปรที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากตัวแปรอื่น ๆ วัดจากค่า รากที่สองของค่าความแปรผันเฉลี่ยที่สัมพันธ์ (AVE) ที่มีค่าสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ของตัวแปรที่มีสัมพันธ์ภายในโครงสร้างเดียวกัน (Fornell and Larcker, 1981) ที่นี่ ค่า √AVE ควรมีค่าสูงกว่าตัวถี่สัมประสิทธิ์สัมพันธ์ของตัวแปรที่มีสัมพันธ์ภายในโครงสร้างเดียวกัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีที่ 32 ฉบับที่ 126 ประจำปีการศึกษา 2553
ตารางที่ 1 ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นได้ของโมเดลการวัด (n = 430)

<table>
<thead>
<tr>
<th>ตัวแปร</th>
<th>ตัวแปรundred</th>
<th>จำนวนข้อตกลง</th>
<th>( \alpha )</th>
<th>( \lambda )</th>
<th>AVE</th>
<th>CR</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ตัวแปรสถานการณ์การจ้างขั้น (CR)</td>
<td>มิติความจ้างขั้น (Drive)</td>
<td>5</td>
<td>0.810</td>
<td>.76</td>
<td>.518</td>
<td>.813</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>มิติความสุขภูมิใจในการจ้างขั้น (CR_IN)</td>
<td>4</td>
<td>0.880</td>
<td>.69</td>
<td>.505</td>
<td>.598</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>มิติความสุขภูมิใจจากการจ้างขั้นนอก (CR_Out)</td>
<td>2</td>
<td>0.878</td>
<td>.67</td>
<td>.787</td>
<td>.991</td>
</tr>
<tr>
<td>ตัวแปรสภาพสำคัญในการเรียนรู้ (LC)</td>
<td>มิติการเรียนรู้ (PI)</td>
<td>6</td>
<td>0.908</td>
<td>.87</td>
<td>.588</td>
<td>.864</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>มิติการเรียนรู้ (CO)</td>
<td>5</td>
<td>0.887</td>
<td>.67</td>
<td>.588</td>
<td>.988</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>มิติความพึงพอใจในสถานการณ์ทางาน (FA)</td>
<td>6</td>
<td>0.912</td>
<td>.75</td>
<td>.631</td>
<td>.911</td>
</tr>
<tr>
<td>ตัวแปรการจัดการความรู้ (KM)</td>
<td>มิติการจัดการและจัดหาความรู้ (KC)</td>
<td>4</td>
<td>0.880</td>
<td>.79</td>
<td>.668</td>
<td>.889</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>มิติการจัดการความรู้ (KA)</td>
<td>6</td>
<td>0.953</td>
<td>.83</td>
<td>.825</td>
<td>.966</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>มิติการแบ่งปันความรู้ (KS)</td>
<td>6</td>
<td>0.917</td>
<td>.89</td>
<td>.648</td>
<td>.917</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>มิติการใช้ความรู้ (KU)</td>
<td>8</td>
<td>0.932</td>
<td>.88</td>
<td>.605</td>
<td>.924</td>
</tr>
<tr>
<td>ตัวแปรความพร้อมในการปฏิบัติงาน</td>
<td>มิติการเตรียมจัดเตรียม (RC_t)</td>
<td>5</td>
<td>0.852</td>
<td>.99</td>
<td>.641</td>
<td>.899</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>มิติการเตรียมจัดเตรียม (RC_t)</td>
<td>4</td>
<td>0.880</td>
<td>.66</td>
<td>.522</td>
<td>.783</td>
</tr>
<tr>
<td>ตัวแปรการจัดการ (RC)</td>
<td>มิติการจัดการ (RC_S)</td>
<td>7</td>
<td>0.921</td>
<td>.85</td>
<td>.538</td>
<td>.909</td>
</tr>
<tr>
<td>ตัวแปรความสุข (IN)</td>
<td>มิติความสุข (IN_s)</td>
<td>5</td>
<td>0.905</td>
<td>.91</td>
<td>.648</td>
<td>.662</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>มิติความสุข (IN_Po)</td>
<td>5</td>
<td>0.908</td>
<td>.81</td>
<td>.673</td>
<td>.975</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>มิติความสุข (IN_PP)</td>
<td>5</td>
<td>0.926</td>
<td>.90</td>
<td>.668</td>
<td>.801</td>
</tr>
<tr>
<td>ตัวแปรการดำเนินงาน (Perf)</td>
<td>มิติความสุข (Em)</td>
<td>9</td>
<td>0.928</td>
<td>.71</td>
<td>.577</td>
<td>.924</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>มิติความสุข (Fin)</td>
<td>2</td>
<td>0.053</td>
<td>-.03</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

ตารางที่ 2 แสดงการทดสอบความตรงจมย์แบบใหม่ ค่า AVE มีค่าระหว่าง .71-.91 ซึ่งสูงกว่าตัวแปรประสิทธิภาพสหันตราระหว่างตัวแปร

ในโครงสร้างเดียวกัน ตัวแปรที่ศึกษา

<table>
<thead>
<tr>
<th>ตัวแปร</th>
<th>ค่าสหสัมพันธ์สหันตรา (Discriminant Validity)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ตัวแปรสถานการณ์การจ้างขั้น (CR)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ตัวแปรสภาพสำคัญในการเรียนรู้ (LC)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ตัวแปรการจัดการความรู้ (KM)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ตัวแปรความพร้อมในการปฏิบัติงาน</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ตัวแปรการจัดการ (RC)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ตัวแปรความสุข (IN)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ตัวแปรการดำเนินงาน (Perf)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

12... จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีที่ 32 ง.126 ท.-อ.ท. 53
ตารางที่ 2 ค่าอันประสิทธิ์สหมันทั้งหมดของตัวแปรที่คลี่ค่าและค่ารากที่สองของ AVE

<table>
<thead>
<tr>
<th>X</th>
<th>SD.</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
<th>8</th>
<th>9</th>
<th>10</th>
<th>11</th>
<th>12</th>
<th>13</th>
<th>14</th>
<th>15</th>
<th>16</th>
<th>17</th>
<th>18</th>
<th>19</th>
<th>20</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.DRIVE</td>
<td>5.49</td>
<td>0.96</td>
<td>(0.72)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2.OUT</td>
<td>5.10</td>
<td>1.18</td>
<td>.51**</td>
<td>(0.85)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3.IN</td>
<td>5.83</td>
<td>0.85</td>
<td>.53**</td>
<td>.46**</td>
<td>(0.71)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4.PC</td>
<td>5.28</td>
<td>0.97</td>
<td>.62**</td>
<td>.53**</td>
<td>.46**</td>
<td>(0.74)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5.PI</td>
<td>5.40</td>
<td>1.08</td>
<td>.58**</td>
<td>.46**</td>
<td>.41**</td>
<td>.61**</td>
<td>(0.77)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6.CO</td>
<td>5.39</td>
<td>1.06</td>
<td>.45**</td>
<td>.36**</td>
<td>.57**</td>
<td>.54**</td>
<td>.59**</td>
<td>(0.77)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7.FA</td>
<td>5.25</td>
<td>1.13</td>
<td>.55**</td>
<td>.43**</td>
<td>.31**</td>
<td>.62**</td>
<td>.65**</td>
<td>.61**</td>
<td>(0.81)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8.KC</td>
<td>5.44</td>
<td>1.02</td>
<td>.53**</td>
<td>.44**</td>
<td>.49**</td>
<td>.64**</td>
<td>.66**</td>
<td>.66**</td>
<td>.65**</td>
<td>(0.82)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>9.KA</td>
<td>5.08</td>
<td>1.15</td>
<td>.52**</td>
<td>.58**</td>
<td>.46**</td>
<td>.60**</td>
<td>.59**</td>
<td>.57**</td>
<td>.62**</td>
<td>.67**</td>
<td>(0.91)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10.KS</td>
<td>5.43</td>
<td>1.05</td>
<td>.56**</td>
<td>.48**</td>
<td>.44**</td>
<td>.63**</td>
<td>.58**</td>
<td>.67**</td>
<td>.79**</td>
<td>.63**</td>
<td>.64**</td>
<td>(0.88)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>11.KU</td>
<td>5.16</td>
<td>1.07</td>
<td>.50**</td>
<td>.48**</td>
<td>.41**</td>
<td>.61**</td>
<td>.62**</td>
<td>.61**</td>
<td>.63**</td>
<td>.76**</td>
<td>.68**</td>
<td>.69**</td>
<td>(0.78)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>12.BC</td>
<td>5.44</td>
<td>1.04</td>
<td>.52**</td>
<td>.37**</td>
<td>.56**</td>
<td>.57**</td>
<td>.61**</td>
<td>.68**</td>
<td>.64**</td>
<td>.66**</td>
<td>.63**</td>
<td>.64**</td>
<td>.89**</td>
<td>(0.75)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>13.BC</td>
<td>5.70</td>
<td>0.91</td>
<td>.50**</td>
<td>.53**</td>
<td>.57**</td>
<td>.53**</td>
<td>.58**</td>
<td>.63**</td>
<td>.68**</td>
<td>.66**</td>
<td>.55**</td>
<td>.62**</td>
<td>.62**</td>
<td>.65**</td>
<td>(0.80)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>14.BC</td>
<td>5.66</td>
<td>1.27</td>
<td>.37**</td>
<td>.32**</td>
<td>.51**</td>
<td>.44**</td>
<td>.41**</td>
<td>.48**</td>
<td>.52**</td>
<td>.54**</td>
<td>.48**</td>
<td>.58**</td>
<td>.53**</td>
<td>.56**</td>
<td>.66**</td>
<td>(0.72)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>15.BC</td>
<td>5.26</td>
<td>1.13</td>
<td>.48**</td>
<td>.36**</td>
<td>.31**</td>
<td>.52**</td>
<td>.51**</td>
<td>.62**</td>
<td>.68**</td>
<td>.58**</td>
<td>.63**</td>
<td>.62**</td>
<td>.62**</td>
<td>.63**</td>
<td>.65**</td>
<td>.59**</td>
<td>(0.82)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>16.BC</td>
<td>4.98</td>
<td>1.30</td>
<td>.47**</td>
<td>.39**</td>
<td>.31**</td>
<td>.50**</td>
<td>.53**</td>
<td>.60**</td>
<td>.62**</td>
<td>.47**</td>
<td>.63**</td>
<td>.58**</td>
<td>.66**</td>
<td>.69**</td>
<td>.54**</td>
<td>.44**</td>
<td>.63**</td>
<td>(0.82)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>17.BC</td>
<td>5.34</td>
<td>1.14</td>
<td>.50**</td>
<td>.37**</td>
<td>.35**</td>
<td>.54**</td>
<td>.53**</td>
<td>.63**</td>
<td>.68**</td>
<td>.65**</td>
<td>.65**</td>
<td>.65**</td>
<td>.69**</td>
<td>.57**</td>
<td>.62**</td>
<td>.58**</td>
<td>.63**</td>
<td>.64**</td>
<td>(0.80)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>18.BC</td>
<td>5.47</td>
<td>1.01</td>
<td>.52**</td>
<td>.41**</td>
<td>.35**</td>
<td>.53**</td>
<td>.60**</td>
<td>.65**</td>
<td>.62**</td>
<td>.65**</td>
<td>.63**</td>
<td>.69**</td>
<td>.67**</td>
<td>.68**</td>
<td>.62**</td>
<td>.57**</td>
<td>.68**</td>
<td>.69**</td>
<td>.49**</td>
<td>(0.79)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>19.BC</td>
<td>6.11</td>
<td>0.82</td>
<td>.46**</td>
<td>.29**</td>
<td>.43**</td>
<td>.46**</td>
<td>.44**</td>
<td>.47**</td>
<td>.48**</td>
<td>.53**</td>
<td>.42**</td>
<td>.59**</td>
<td>.47**</td>
<td>.57**</td>
<td>.64**</td>
<td>.46**</td>
<td>.69**</td>
<td>.49**</td>
<td>.41**</td>
<td>.50**</td>
<td>.62**</td>
</tr>
<tr>
<td>20.BC</td>
<td>3.33</td>
<td>1.53</td>
<td>.01</td>
<td>.04</td>
<td>.05</td>
<td>.04</td>
<td>.04</td>
<td>.02</td>
<td>.02</td>
<td>.02</td>
<td>.02</td>
<td>.02</td>
<td>.04</td>
<td>.02</td>
<td>.06</td>
<td>.01</td>
<td>.01</td>
<td>.04</td>
<td>.01</td>
<td>.04</td>
<td>.04</td>
</tr>
</tbody>
</table>

หมายเหตุ: ค่าในวงเล็บ คือ ค่ารากที่สองของ AVE (\(\sqrt{AVE}\)), * \(p < .05\), ** \(p < .01\), *** \(p < .001\).
ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (Structural Model)

ในกลุ่มสาระที่มีผลประกอบการสูง (n = 221) พบว่า โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นพหุมิตมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 142.39$, df = 119, $\chi^2$/df = 1.19, ns, CFI = .99, RMSEA = .03) และพบว่า สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลต่อการจัดการความรุนแรงทางอารมณ์ต่อการดำเนินงานโดยมีการจัดการความรุนแรง และบริบทการเรียนรู้ (γ = .79, p < .001) และมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน โดยมีการจัดการความรุนแรงทางอารมณ์ต่อการดำเนินงาน (β = -.89, p < .001) และมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน โดยมีการจัดการความรุนแรงทางอารมณ์ต่อการดำเนินงาน (β = .36, p < .05) และมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน โดยมีการจัดการความรุนแรงทางอารมณ์ต่อการดำเนินงาน (β = .93, p < .001) และมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน โดยมีการจัดการความรุนแรงทางอารมณ์ต่อการดำเนินงาน (β = .97, p < .001)

ภาพที่ 2 สรุปค่าสัมประสิทธิ์ของแต่ละฐาน (?) ในโมเดลการโครงสร้าง

หมายเหตุ: $\beta$ เรียงจากกลุ่มสาระที่มีผลประกอบการสูง / ต่ำ, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. 

14... จุดประสงค์ในการวิจัย ปีที่ 32 อ.126 ต.อ.ก. 53
อภิปรายผล

สมมติฐานที่ 1: สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงซึ่งผลการดำเนินงานของสาขา และมีอิทธิพลโดยอ้อมซึ่งผลการดำเนินงานของสาขาผ่าน 5 ตัวแปรได้แก่ 1) บรรจุภัณฑ์เรียนรู้ 2) การจัดการความรู้ 3) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และ 4) นวัตกรรม


สมมติฐานที่ 2: บรรจุภัณฑ์เรียนรู้มีอิทธิพลโดยตรงชี้ว่าผลการดำเนินงานของสาขาและมีอิทธิพลโดยอ้อมซึ่งผลการดำเนินงานของสาขาผ่าน 2 ตัวแปรได้แก่ 1) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และ 2) นวัตกรรม


ชื่อผู้แต่งข้างต้นอาจอธิบายได้ว่า ในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง ผู้จัดการส่วนใหญ่ยินดีเห็นอย่างยิ่งว่า ระหว่าง 40-45 ปี (29.4%) ซึ่งตรงกับขั้นตอนกลุ่มสาขา ที่มีผลประกอบการต่ำและผู้จัดการส่วนใหญ่ยินดีเห็นอย่างยิ่งว่า 50-54 ปี (32.5%) ด้วยความช่วยเหลือของผู้จัดการสาขาที่มีผลประกอบการสูงกับผู้จัดการ ไม่ทำกันมากนัก อาจทำให้ความตั้งใจระหว่างผู้จัดการกับพนักงานเป็นไปอย่างราบรื่น กล่าวคือ ผู้จัดการสาขาที่มีความเข้าใจพนักงานได้ก่อนชั่งตวงส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ภายในสาขา อีกทั้งผู้จัดการสาขาที่มีผลประกอบการสูง มีการจัดกิจกรรม Morning Talk หรือ Evening Talk บอกว่า ยิ่งเห็นถึงกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง ในกิจกรรมดังกล่าวผู้จัดการสาขาจะสนทนากับพนักงานที่มีความเข้าใจและเข้าใจกับทุกคน ได้รับทราบและเข้าใจโทรศัพท์ ตลอดจนเป็นช่องทางติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานระหว่างด้วยการแจ้งแจ้งข้อบกพร่องในกรณีปฏิบัติงานและทั้งพักพิง

จำนำที่นี้ กระทำกับกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง ตั้งแต่การเข้าตามติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานระหว่างด้วยการแจ้งแจ้งข้อบกพร่องในกรณีปฏิบัติงานและทั้งพักพิง
การศึกษาที่ยังพบว่า บรรยากาศการเรียนรู้เป็น
ตัวแปรหลัก (Mediator) ระหว่างสถานการณ์การ
แข่งขันกับผลการดำเนินงานในสาขาวิชาที่มีผลกระทบที่
สูง ปรากฏกรณีการแข่งขันภูมิภาคผลการสัมภาษณ์
ผู้จัดการของสาขาซึ่งพบว่า กลุ่มสาขาวิชาที่มีผลกระทบสูง
ก้าวหน้าให้พนักงานด้วยที่การดำเนินงานประจำวัน
แล้ววัน อีกทั้ง กลุ่มสาขาวิชาที่มีผลประกอบการสูงยังมี
พฤติกรรมการทำงานที่บ้านการทำงานที่ไม่ข่มขื่น
เมื่อยิ้งไปตามแนวร่วมที่มีการจับคู่โดยไม่ยุ่งเหยิง
เช่น การระดมเงินสัญจรช่วยสุดท้าย ในวันสุดท้าย ดูคลา
บางกลุ่มอาจที่จะได้เงินในวันนี้ เงินเป็นผล สามารถ
นำมาฝากเพื่อพิมพ์ได้ดีมาก เมื่อต้องการ
หลักใหม่ ดังนั้น จะเห็นได้ว่ากลุ่มที่มีผลประกอบการสูง
ที่มีการระดมเงินสัญจรช่วยสุดท้ายในการแข่งขันและมี
บรรยากาศการทำงานที่บ้านการเรียนรู้มีผลประกอบการ
ที่สูงกว่ากลุ่มที่มีผลประกอบการต่ำ

สมมุติฐานที่ 3: การจัดการความรู้อิทธิพล
โดยครอบคลุมครอบคลุมผลการดำเนินงานของสาขา และ มี
อิทธิพลโดยอ้อมเชิงบางอย่างผลการดำเนินงานผ่าน
2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทัน
t่อการเปลี่ยนแปลง และ 2) นวัตกรรม

ผลการศึกษาพบว่า ในสาขาวิชาที่มีผลประกอบการสูง
การจัดการความรู้อิทธิพลโดยครอบคลุมผลการดำเนินการ
ของสาขาและผ่านเป็นตัวแปรหลักระหว่างสถานการณ์การ
แข่งขันและผลการดำเนินการของสาขาอีกด้วย
ผลหลักส่วนหลักส่งผลต่อผลการศึกษาของ Albers et al.
ความรู้อิทธิพลส่งผลการดำเนินงานขององค์กร ที่เป็น
เช่นนี้อธิบายได้ว่า สถานการณ์การแข่งขันของสาขา
บางกลุ่มไทยอิทธิพลมี 2 ระดับ คือ การแข่งขันภูมิภาค
และการแข่งขันภายใน ซึ่งในการแข่งขันภูมิภาคเป็นการ
แข่งขันระหว่างสาขาบางกลุ่มไทยอิทธิพลกับสาขาของ
บางองค์กรอื่นๆ ที่เป็นไปได้รับการอยู่ในที่เดียวกันดัง
สำหรับการแข่งขันในเป็นการแข่งขันที่มากกว่าไทยอิทธิพล
สร้างขึ้นเพื่อผลลัพธ์ให้ผลการดำเนินงานของสาขาอย่าง
เพิ่มมากขึ้น ด้วยการแข่งขันภูมิภาคและภายใน
ที่รุนแรง ธนาคารจึงต้องมีการกระตือรือร้นการจัดการความรู้
ภายในในการแข่งขันผลการดำเนินงาน เช่น ให้
พนักงานเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานจากหัวหน้า
เป็นแผนที่สอนแบบ จับคู่ยินดีกันไม่ยุ่งเหยิงที่ดำเนินกัน
การเรียนรู้ผลิตภัณฑ์ใหม่ของธุรกิจผ่านระบบ
E-Learning หรือระบบ Intranet เป็นต้น

ทำนอง ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้อิทธิพล
ส่งผลผลการดำเนินงานของสาขาบางกลุ่มไทยอิทธิพล
ภายในกลุ่มสาขาวิชาที่มีผลประกอบการสูง การวิเคราะห์
เพิ่มเติมได้ทำให้ได้ตัวแปร คือ การจัดการความรู้
และดำเนินการ คือ 1) ความพึงพอใจของพนักงาน
2) ความพึงพอใจของสุดท้าย และ 3) ผลประกอบการ
ทางการเงิน ทางอื่น ซึ่ง การจัดการความรู้อิทธิพล
เชิงบวกมากกับของพนักงาน การพิจารณา
เพื่อการประชุมสุดท้าย การกลับยืนยันข้อมูล
ชั่วโมง โดยมีเป้าหมายที่จะเพิ่มการแข่งขันภูมิภาคและ
บอกกล่าวผลลัพธ์ขององค์กร ผ่านการผลการสูง
พนักงานโดยเฉพาะที่เป็นตัวอย่างไม่ราบรื่นต่อรอง
ความต้องการของพนักงานที่ต้องการ รวมถึงการให้
ทางการเงินที่แข็งขัน ซึ่งอาจเป็นปัจจัยหลักที่ให้
พนักงานเกิดความสามารถ และส่งผลการทบทวนต่อ
ความพึงพอใจของพนักงาน

ประเด็นสำคัญ ผลการศึกษาได้ชี้ว่า ความพร้อม
ในการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรหลักระหว่างการ
จัดการความรู้อิทธิพลผลการดำเนินงานขององค์กรในกลุ่ม
สาขาที่มีผลประกอบการสูงและต่ำ ที่เป็นเช่นนี้อธิบาย
ได้ว่า บางกลุ่มไทยอิทธิพลมีการสัมผัสของความรู้ของ
องค์กรให้ในฐานะข้อมูลโดยความรู้ต่ำสังเกตุประกอบ

16.. ฉุกเฉิน หน้า 126 ต.ค.-ธ.ค. 53
ผลการศึกษา พาว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงจึงเดินทางกับผลการดำเนินงานของกลุ่มสมาชิกที่มีผลประกอบการสูงและเดินทางความสัมพันธ์เดินทางสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Albert (2006: 18-19) ที่ระบุว่า บทบาทของผู้บริหาร (หนึ่งในตัวประสิทธิภาพในการสร้างและแปลงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มสมาชิก) เป็นปัจจัยสำคัญในการนำอัลเตอร์เนทีฟ ผู้บริหารยังพบว่า นวัตกรรมเป็นอันดับต้น ๆ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องผลการดำเนินงานของกลุ่มสมาชิกที่มีผลประกอบการสูงและเดินทาง ซึ่งหลากหลายบริบทของงานการเปิดเผยซึ่งความพร้อมในการรับรู้ความพร้อมเปลี่ยนแปลงในความลับพันธ์กับการเกิดขึ้นของรัฐธรรมนูญการ โดยหลากหลายด้านการสัมภำณ์ผู้บริหารของสมาชิกการเปิดเผยซึ่งให้ผู้บริหารอยู่ผู้ผู้บริหารมีการ.borderline ได้รับการเห็นคิด รู้การ และกลุ่มตัวอย่างมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลต่อสิ่งต่างๆ โดยการที่สันนิฐานว่าผู้มีการบริหารจัดการ “World Class” ให้แก่สมาชิกที่มีการบริหารด้านดุลยพินิจและให้มาตรฐานสากล ดีเป็นการกระทำที่ให้สมาชิกการต่างๆ เช่น ตลาดซื้อขายและความสามารถในการให้บริการดุลยพินิจของสมาชิกสามารถให้เกิดความประทับใจ (การผู้มีการแสดงผลยิ่ง) สุทธิตำบล การที่มีสิ่งสำคัญของการในการมีจุดกลุ่มของสมาชิกดูถูกออกแบบให้เหมาะสมถูกใจให้ผู้จัดการสมาชิกได้มีโอกาสแสดงความและเป็นผู้มีการพัฒนาในการเปิดตลาดกับดุลยพินิจต่อ การสร้างความสัมพันธ์กับดุลยพินิจ อาทิ การบริการแบบ Delivery เข้าอดีตต่อต่อเติมในขณะ สถานที่ต่างๆ วัต งานในกลุ่มต่างๆ แหล่งผู้มีฐานะ โครงการเป็นผลจริงที่ รองรับดุลยพินิจ เป็นต้น ซึ่งหลากหลายกลุ่มต่างการความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขั้นต่ำได้ไปสู่การร่างสรรพ
วิธีการทำงานใหม่ๆ หรือพฤติกรรมใหม่ๆ ต้องนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า และเมื่อลูกค้ามีความพึงพอใจ ผลประกอบการของสาขานี้จะดีขึ้นตามไปด้วย

สมดิฐานที่ 5: นวัตกรรมมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของสาขานำาโอกาสถอม

ผลการศึกษา พบว่า นวัตกรรมมีอิทธิพลโดยตรงทางปากต่อลดผลการดำเนินงานของกลุ่มสาขานี้ที่มีผล ประกอบการสูง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Roger (1995) ที่พบว่า นวัตกรรมขององค์การมีความสัมพันธ์ กับผลการดำเนินงานขององค์การอยู่ที่ระดับทางสถิติ และผลการศึกษาของ Rhodes et al. (2008: 93) ที่ได้ จับแนวนวัตกรรมเป็น 2 ประเภท คือ นวัตกรรม ด้านการผลิตและนวัตกรรมในการท่าทาง ซึ่งนวัตกรรม ทั้ง 2 มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งในรูปค่าเดียว และไม่ใช้ตัวแปร

เพื่อศึกษาถึงผลการดำเนินงานของสาขานำา Ấน

ทอมิช สื่ออย่างการเกิดขึ้นของนวัตกรรมที่ส่งผล ต่อผลการดำเนินงานของธนาคาร ได้แก่ นวัตกรรม เรื่อง เครื่องจักรเสี่ยง ซึ่ง ดร.วิชิต สุรพงษ์ชัย ประธานกรรมการบริหารธนาคารไทยพาณิชย์ ได้ระบุว่า เป็นเรื่อง การสร้างความรู้และความสามารถอยู่ที่ภูมิภาคของชาติ เพื่อจะที่จะออกไปยังสาขาที่อยู่ในจีนนั้นๆ ในเรื่องของ การทำงานให้ได้ตามเป้าหมายออกไปในบริการเข้าไปในการทำงานแล้ว ทั้งนี้เรื่องเครื่องจักรที่สำคัญจะทำหน้าที่ในการสนับสนุนให้กับ หนังสือธนาคารเพื่อเรียนรู้แนวปฏิบัติที่มีต่อและนำไป ประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานของสาขา ผลได้ตามมา คือ ผลการดำเนินงานจากการลงทุนของสาขาเป็นไปตามเป้า ลูกค้าพึงพอใจ เพราะหนังสือการศึกษาเรียนรู้แนวการ ดำเนินการที่ได้ข้อเสนอของสินค้าได้อย่างเหมาะสม ตรงกับความต้องการ เข้า แผนการทำการลงทุนให้ ตรงกับความต้องการของลูกค้าเป็น 답변

ข้อเสนอแนะในการศึกษา

1. การบันทึกความรู้ที่เป็น tacit ให้กลายเป็น ความรู้ที่เรียกว่า explicit อาจที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้จัดการสาขาทั้ง 15 ท่าน พบว่า แต่ละท่านมีความ เชี่ยวชาญมากมายที่ยังไม่ได้ถ่ายทอดให้ลูกจ้างของตน หรือลูกจ้างของตนเองแล้ว แต่สุทธิของไม่สามารถรับไว้ ได้ทั้งหมด และไม่มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งความรู้ความซื่อสัมพันธ์เพื่อความต้องการที่จะให้ องค์การ ทีม และบุคคลนั้นประสบความสำเร็จได้ เมื่อบุคคลที่ซื่อเชื่อมั่นนั้นๆ ออกจากงานไป ที่ทำก็จะเหลืออยู่ ถ้าที่ท่าน จะส่งออกผล ความรู้ ก็ออกจากโครงการไปได้ ขณะที่มีหนังสือใหม่เข้ามา ในองค์การ กรณีที่จะมีความรู้และความจำจะมีมากที่ ต้องใช้เวลาเรียนรู้ แทนสอดสมควรก็จะสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมืออาชีพ

2. ธนาคารไทยพาณิชย์ควรที่จะสนับสนุนให้ เกิดกระบวนการจัดการความรู้ไปเรื่อยๆ กับการสร้าง ระบบการเรียนรู้ เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูล เรื่องดิ้นดันกระบวนการรวบรวมการจัดการความรู้และ ระบบการเรียนรู้เป็นต้นที่อยู่ในด้านใหม่ “การจัดการ ความรู้เต็มรูปแบบ” พบว่า การจัดการความรู้แบบเต็ม รูปแบบมีอิทธิพลโดยตรงซึ่งมีสำคัญต่อความพึงพอใจ ของหนังสืองานแบบมีข้อมูลสำคัญที่ระดับ .001 (β = 0.16, p < .001) ความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีมากสำคัญที่ระดับ .001 (β = 0.19, p < .001) และผลการ ดำเนินงานทางการเงินอย่างมีสำคัญที่ระดับ .001 (β = 0.27, p < .001) ผลการดีขึ้นขึ้น การเหนือกว่า ทั้ง 2 ร่วมกันจะทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์กลายเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีพื้นฐานในการขับเคลื่อนผลการ ดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์ที่เป็นตัวเรียนและ ที่ไม่เป็นตัวเรียนให้เพิ่มสูงขึ้น
3. การนำองค์ความรู้และลักษณะภาวะผู้บริหาร พิจารณาสิ่งที่ได้จากการศึกษาไปพัฒนาผู้จัดการ และหน่วยงานในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการดี เพื่อให้มีการผู้บริหารที่พร้อมในการปรับตัวให้พันธะการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ช่วยส่งเสริมให้มีการพัฒนาด้านองค์กร เชิงเทน ความสำรับดุลของการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความก้าวหน้าในงานมากยิ่งขึ้น และเป็นการสร้างทางไปยังองค์กรต่อไป

4. การประเมินผลความสำเร็จ ความคุ้มค่าในการเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร

5. การกำหนด KPI ตามคุณภาพของสาขา โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ ความเหมาะสมของลักษณะ ลูกค้า ความต้องการของลูกค้า สินค้าและการใช้บริการเป็นลักษณะ

6. ผลที่ได้จากการศึกษาเพื่อนั้นเป็นประโยชน์กับองค์กร หน่วยงานต่างๆ โดยองค์กรสามารถนำกลไกศึกษาของระบบการพยากรณ์ไปปรับปรุงผลการดำเนินได้โดยการสร้างให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ พร้อมทั้งสร้างการจัดการความรู้ โดยมีการกำหนดแผนการจัดการแพร่กระจายความรู้ที่เกิดจากการวิจัย ทำงาน ไทยพยากรณ์ได้มีการออกแบบกระบวนการในการสร้างองค์การแห่งเรียนรู้เร็วขึ้นอย่างมาก โดยเริ่มจากการปรับพันธะการพยากรณ์ไปสู่ทิศทางที่มีองค์กร เป็นทันสมัย พฤติกรรมจึงเปลี่ยนแปลง และเมื่อพฤติกรรมที่ต้องการเกิดขึ้น องค์การจึงพยายามสร้าง พฤติกรรมนั้นให้ดำเนินเป็นไปด้วยเกิดเป็นความจริงจากกลไกเป็นมิตรของหน่วยงานในองค์การ และเป็นวัฒนธรรมองค์การในที่สุด เมื่ององค์การได้ทำขึ้นที่สามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานได้ และเป็นองค์การแห่งเรียนรู้ในที่สุด

ข้อจำกัดการศึกษา

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบตัดส่วน (Cross-Sectional) โดยที่การศึกษาผลการดำเนินงานของธนาคาร พ.ศ. 2551 จึงทำเก็บข้อมูล ตั้งแต่เดือนธันวาคม-เมษายน พ.ศ. 2552 ดังนั้นผลการศึกษาเป็นผลที่ได้จากช่วงระยะเวลาที่ทำการศึกษาวิจัยเท่านั้น

2. การวิจัยนี้มีจุดจำกัดในการวิจัยผิดข้อมูลจากแหล่งข้อมูล โดยเฉพาะในส่วนของความพึงพอใจของลูกค้า และพนักงานในรูปได้ทำการตอบที่มีเอกสารสูงม้าที่จัดกิจวัตริชยุทธ์ข้อมูลของผู้วิจัยเนื่องจากการวิจัยเริ่มต้นจากไทยพยากรณ์เป็นผู้เรียนเรียนจากการเรียนรู้จากส่วนของผู้วิจัย

3. การเข้าถึงข้อมูลทางด้านการเงินของธนาคาร เพื่อให้ได้เป็นตัววัดผลการดำเนินงานผู้บริหารได้ทราบ วรรณกรรมเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการเงินมากมาย ซึ่งจะเป็นแนวโน้มข้อมูลทางการเงิน เช่น ROI, ROE, ROA หรือกำไรสุทธิ เป็นต้น แต่เนื่องจากข้อมูลบางส่วนต้องความลับ ทำให้การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้รับอนุญาตให้เข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคลการดำเนินงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2551 เพื่อ 2 รายการ ได้แก่ 1) ค่าคะแนนของ KPI และ 2) กำไรสุทธิ


